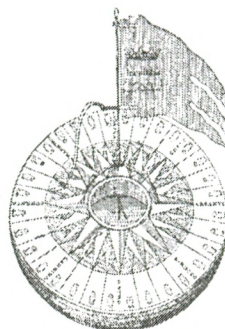


# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ВУЗА



*Н. Л. Яблонскене*

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА СОВРЕМЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

*N. L. Yablonskene*

### Corporate culture of the modern university

The author of this article focuses attention on base definition of corporate culture, its structure and functions. It is accentuated that accurate fixation of corporate values is needed; the optimal scheme for establishing of basic documents is also considered. In addition, the author suggests different ways to develop corporate culture, considering the university specific character.

#### Сущность и структура корпоративной культуры

Понятие культуры организации является одним из базовых понятий в менеджменте. Однако только в последние годы корпоративную культуру стали признавать одним из основных показателей, необходимых для правильного понимания и управления организационным поведением. Единожды будучи сформулированным и осознанным, понятие корпоративной культуры заняло прочное место в словаре наук, изучающих организации. Исследования показывают, что каждая действующая организация — это сложный механизм, основой жизненного потенциала которого является корпоративная культура: то, ради чего люди стали членами организации, то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют, что, по их мнению, хорошо, а что плохо и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. При этом корпоративная культура не так явно проявляется на поверхности, ее трудно сразу увидеть, од-

нако если можно говорить о том, что организация имеет «душу», то этой «душой» как раз и является корпоративная культура. Корпоративная культура позволяет всем работникам организации идентифицировать себя как некое целостное образование, отличное от других аналогичных образований (организаций). Именно корпоративная культура, объединяя людей в организации, делает возможным достижение общих целей, реализацию общих задач на основе определенных принципов деятельности.

В современной науке существует достаточно много определений корпоративной культуры. В контексте университетов это множество может быть сведено к двум определениям. Смысл первого из них состоит в том, что корпоративная культура представляет собой нечто такое, что организация *имеет*. То есть корпоративная культура является атрибутом организации и представляет собой совокупность поведенческих норм, символов, ритуалов, мифов, традиций и т. п., которые соответствуют ценностям, присущим организации, разделяемым ее сотрудниками, передающимся в виде «жизненного опыта» организации, отражающим ее индивидуальность и определяющим ее восприятие самой себя и других организаций в социальной и материальной среде. Смысл второго оп-



ределения состоит в том, что корпоративная культура — это то, чем организация *является*, т. е. то, как она реализует свою миссию внутри и вне самой себя, или, другими словами, — *способ существования* организации. С практической точки зрения выбор того или иного определения задает и способы воздействия на корпоративную культуру, пути ее изменения и развития.

Для того чтобы полнее представить себе, что собой представляет корпоративная культура и каким образом ее можно использовать для повышения эффективности своей деятельности, рассмотрим подробнее ее отдельные элементы. Сам термин «корпоративная культура» говорит о том, что это понятие зародилось в бизнес-среде, что впервые оно было введено в обиход применительно к деятельности корпораций, нацеленных на получение максимальной прибыли, где для эффективности работы крайне важны были «коллективный посыл», командная работа и где, соответственно, человеческому фактору всегда отводилась ключевая роль. Впоследствии это определение стало использоваться шире, в том числе для описания ценностной и организационной структуры, а также делового и морального климата любых других организаций, где люди объединены в своей работе едиными целями и задачами. Чем больше исследовалось это понятие, тем очевиднее становилось, что успешность деятельности людей в той или иной организации прямо пропорциональна тому, насколько они *действительно объединены* общим отношением к своему труду, к тому, ради чего и как следует вести ту или иную деятельность.

Трудно сказать, насколько термин «корпоративная культура» применим, скажем, к деятельности небольшой семейной пекарни или к работе коллектива поселкового детского сада, но, с небольшими допущениями, можно все же использовать его и для этих организаций, поскольку корпоративная культура относится к факторам внутренней среды любой работающей организации. Все организации, так же как народности, национальности, семьи, имеют свое «лицо» — внутреннюю культуру, которую определяют работающие в них люди, их предположения и ожидания, ценности и убеждения. Применительно к высшим учебным заведениям этим термином также вполне можно воспользоваться, ведь любой университет — это своего рода *корпорация*: с работниками и «клиентами» внутри себя самой, но также с огромной когортой связанных с нею людей вовне — это и выпускники, и абитуриенты, и их родители, и рабо-

тодатели («заказчики»). Определение границ этой корпорации — отдельная и большая тема, но чем шире эти границы, тем, как представляется, правильнее будет под корпоративной культурой понимать *разделяемые всеми членами корпорации базовые ценности, убеждения, цели, негласные соглашения и нормы работы и поведения*.

Культура организации может сознательно создаваться ее ведущими членами или она формируется произвольно с течением времени под влиянием различным внешних и внутренних факторов. Идея корпоративной культуры носит достаточно абстрактный характер, однако, как воздух в комнате, она окружает все и влияет на все, что происходит в организации. Здесь очень важно сразу оговориться, что культура организации — это ни в коем случае не застывшая, данная раз и навсегда форма (иначе об этом не стоило бы говорить), это, скорее, *атмосфера*, которую можно и нужно создавать, поддерживать, управлять ею. Формирование и управление корпоративной культурой — это кропотливая ежедневная работа. Сначала интеллект, воля и поведение руководителей и других членов организации определяют и формируют ее культуру, а затем культура организации определяет поведение ее сотрудников и оказывает свое воздействие на то, как организация справляется со своими задачами.

Есть еще один аспект этой темы, который следует оговорить особо. В литературе часто смешивают понятия корпоративной и организационной культуры. Вряд ли это справедливо. Скорее всего организационную (деловую) культуру следует выделить особо, как один из компонентов корпоративной культуры, особенно когда речь идет об университетах, являющихся «сложносочиненной корпорацией», и где далеко не все строится на нормах и правилах, администрировании и управлении. Впрочем, это разделение стоит сделать еще и потому, что в той же литературе основной упор при определении корпоративной культуры делается на понятиях «ценности», «миссия», «убеждения», в то время как «деловая культура» описывается в терминах «права и обязанности», «стиль руководства», «кадровая политика», «нормы поведения» и пр. Различные определения корпоративной культуры, почерпнутые из разных источников и во многом схожие друг с другом, приведены в прил. 1.

На формирование корпоративной культуры организации оказывают влияние как внешние факторы (национальный общекультурный контекст, общие экономические и политические условия,





традиции, культура, деловая среда в целом и в отрасли в частности, изменения в ней, новые веяния и тенденции), так и внутренние (личность руководителя, характер и содержание работы, квалификация, образование, общий уровень развития сотрудников). При этом основой корпоративной культуры все же являются общая система ценностей, цели и планы организации на будущее. Предлагается определять структуру корпоративной культуры следующим образом:

1. Первый уровень — не видимый на поверхности, но определяющий все последующие уровни: *общие ценности и убеждения*, сознательно сформулированные и, что очень важно, разделяемые, культивируемые сотрудниками, а также *основные цели и задачи* организации (ее миссия), *стратегия* ее деятельности и развития.

2. Второй уровень — это проистекающие отсюда *нормы* (соглашения), регулирующие поведение людей и подразделений; это уже более видимый слой — ценности и нормы формируют *организационную (деловую) культуру* организации.

3. Третий уровень — видимые факторы, которые проистекают из первых двух составляемых, способы, с помощью которых корпоративная культура транслируется и передается. Это:

- стиль одежды, слоганы (девизы), ритуалы, церемонии, формальные и неформальные образцы поведения, усиливающие ощущение принадлежности к организации;
- легенды, мифы и символы, мотивирующие сотрудников;
- способ коммуникации, манера общения, общий язык, способствующий эффективному взаимодействию внутри организации.

Целенаправленное формирование (изменение) корпоративной культуры — это длительный и сложный процесс. Представляется, что основными этапами этого процесса должны быть: определение главных целей и задач (миссии) организации, на этой основе — формулирование ее базовых ценностей и уже затем — описание норм и стандартов поведения членов организации, создание или поддержание ее традиций и символики.

### Ценностные установки, миссия, стратегическое планирование

Ядром корпоративной культуры, несомненно, являются ценности, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации.

Именно ценности, декларируемые и разделяемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

С точки зрения аксиологии (учения о ценностях), ценности представляют собой свойства общественного предмета удовлетворять определенным потребностям отдельного человека или группы. Иногда ценности определяют как субъективное значение, смысл, которым наделяется объект. Применительно к корпоративной культуре ценности можно определить как *целевое и желательное событие* или направление развития событий, поскольку личность всегда занимает позицию оценки по отношению ко всем элементам окружающей ее внешней среды. Ценности в данном случае служат стимулом, необходимым условием для эффективной работы и вообще любого рода взаимодействия. Очень важно, чтобы люди в максимально полной мере разделяли ценности, заданные организацией (ее лидером, ее руководящей командой). Вспомним известную притчу о том, как отвечали на вопрос: «Что ты делаешь?» трое рабочих, толкавших тачки с камнями. Один сказал, что он перевозит камни с места на место, второй — что зарабатывает деньги для семьи, а третий ответил, что строит храм. Мне представляется, что чем больше людей в организации будут убеждены, что они заняты строительством храма, тем больше шансов, что именно храм и будет построен, поскольку люди — не автоматы, и для эффективной деятельности им нужна вера в то, что они вместе делают полезное и важное дело.

Корпоративные ценности и нормы, с точки зрения экспертов в области управления, могут формулироваться по отношению к следующим аспектам деятельности организации:

- *предназначение организации и ее «лицо»* (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство и др.);
- *старшинство и власть* (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т. д.);
- *значение различных руководящих должностей и функций* (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служб);
- *обращение с людьми* (забота о людях и их нуж-



дах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);

- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т. д.);
- организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы и др.);
- стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);
- процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т. д.);
- распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);
- характер контактов (предпочтение личных или письменных контактов; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);
- характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);
- пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т. д.);
- оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты).

В качестве примера того, как могут выглядеть корпоративные ценности применительно к университетской среде, можно привести выдержку из базовых документов, подготовленных во Владиво-

стокском университете экономики и сервиса. Вот как сформулированы ценности, на которых в этом университете строится основная деятельность:

1. Мы выбираем стратегию развития. Университет — открытая к переменам и динамично развивающаяся организация.

2. Наш ориентир — высокий профессионализм. Высочайшее качество результатов работы является принципом жизни.

3. Мы ценим и поощряем стремление к самосовершенствованию и творческому росту.

4. Мы приветствуем дух свободного развития, самостоятельности и независимости суждений, признаем и уважаем разнообразие во мнениях, подходах, позициях и рассматриваем его как достоинство.

5. Корпоративная культура университета основывается на высоких этических стандартах.

6. Мы принимаем на себя ответственность за улучшение общества, частью которого являемся. Мы — среди тех, кто работает, чтобы сделать наш образ жизни достойным.

Здесь следует уточнить, что корпоративные ценности организации вовсе не обязательно должны быть четко сформулированы и описаны, поскольку при этом вряд ли удастся избежать общих мест и деклараций (что видно и из приведенного примера), возможно, наилучшим образом ценности организации могут быть представлены в ее базовых документах: в Положении, где определены приоритетные цели и задачи, в нормативных документах, регламентирующих деловую культуру университета, в стратегическом плане развития и т. п.

Как показывают социологические исследования, современный высококвалифицированный работник хочет получить от организации нечто большее, чем заработную плату. Современные работники не только рассчитывают на то, что будут материально преуспевать, но также предпочитают психологически комфортно себя чувствовать в организации, культурные ценности которой соответствуют их личностным ценностным ориентациям. Однако тут важно понимать, что не все корпоративные ценности, осознаваемые и даже принимаемые сотрудником в качестве таковых, действительно становятся его личностными ценностями. Осознания той или иной ценности и положительного отношения к ней явно недостаточно. Действительно необходимым является практическое включение сотрудника в деятельность организации, направленную на реализацию этой ценнос-



ти. Только ежедневно действуя в соответствии с корпоративными ценностями, соблюдая установленные нормы и правила поведения, сотрудник может стать полноценным членом своей организации, соответствуя внутригрупповым социальным ожиданиям и предъявляемым требованиям.

Систему ценностей организации нельзя увидеть воочию. Она «просвечивает» в целевых установках, в документах, определяющих основные принципы деятельности, в планах развития организации, в том, как выстроена ее деловая культура и неформальная жизнь (символы, праздники, корпоративный визуальный ряд, неформальное общение людей). Поэтому скорее всего не с определения ценностей как таковых следует начинать выстраивание (изменение, развитие) корпоративной культуры, а с формулирования основных целей и задач (миссии), с создания стратегического плана развития и других документов, описывающих и определяющих стержень организации. Только на основе этих, разработанных и совместно принятых документов можно дальше строить каркас соответствующей культуры, поскольку она должна им соответствовать и способствовать внедрению этих положений в жизнь.

При подготовке основополагающих документов следует учитывать разного рода внешние и внутренние факторы, определяющие организацию: существующую систему и стиль руководства, фазу жизненного цикла организации, возраст, размер организации, силу существующей культуры и субкультур. Необходимо также четко представлять, что мы хотим получить в результате перемен.

Применительно к университетской культуре и основываясь на опыте вузов, уже проходивших этот путь в своем развитии, представляется оптимальной такая схема выработки основополагающих документов:

### **1. Первый этап: формулировка основных целей и задач (миссии) университета.**

Это далеко не так просто, как может показаться. Одному лишь руководству или специально созданной для этой цели инициативной группе может оказаться не под силу выполнить эту задачу — просто потому, что если эти наработки будут сделаны и проведены «сверху» и не найдут отклика у сотрудников, то в результате может ничего не случиться. «Миссия» будет существовать на бумаге, а организация продолжит жить по-своему. Поэтому при формулировании (обновлении) миссии представляется важным максимально полно изу-

чить, а затем и задействовать общественное мнение и энтузиазм людей, работающих в организации и так или иначе связанных с ней (в случае университетов необходимо учитывать кроме потенциала преподавателей и сотрудников еще и потенциал студентов). Особенно это актуально для таких масштабных и разветвленных структур, какими являются университеты. Представляются целесообразными такие шаги:

1.1. В случае если руководство вуза решает, что оно намерено задействовать потенциал своего коллектива, необходимо объявить о том, что университет намерен *оценить эффективность* своей работы и *заново посмотреть* на основные цели и задачи своей деятельности, на то, ради чего и во имя чего он действует и развивается. Это важно как «сигнал старта», как начало коллективной работы по развитию университета.

1.2. Сразу же после «старта» необходимо выяснить, *что думают* о существующем положении дел и об основных целях, задачах и направлениях развития университетской корпорации ее основные члены — преподаватели, сотрудники, студенты. Оптимальным представляется полноценное и специально для этой цели организованное социологическое обследование организации. Это могут сделать преподаватели и студенты/аспиранты факультета (кафедры) социологии, именно их чаще всего привлекают для таких целей университеты. Что использовать при оценке существующей ситуации в организации и ее миссии (целях и задачах) — количественные методы или методы фокус-группы — это выбор университета. Главное здесь — получить информацию по данной проблематике, что называется, из первых рук. Одним из дополнительных результатов этой работы наверняка станет своего рода «диагноз» внутренних проблем университета, что будет только к лучшему, так как может поспособствовать их разрешению.

1.3. К числу наиболее часто используемых *методов исследования* корпоративной культуры можно отнести следующие: наблюдение (рекогносцировочное, моментное, фиксированное в значимых ситуациях), интервью с руководителями подразделений (пилотажное и частично стандартизованное), сплошной опрос членов различных групп по стандартизованному опроснику; анализ производственной документации, отражающей характер активности и результаты деятельности разных подразделений.

1.4. На основе полученных результатов (впрочем, это можно делать и параллельно) представ-



ляется важным провести серию встреч, в ходе которых будут всесторонне обсуждены те идеи, которые руководство университета закладывает в фундамент его деятельности, здесь же можно проанализировать и результаты социологического исследования. Такие встречи могут быть разными по масштабу участия в них членов коллектива и различными по форме: мозговые штурмы, игровое моделирование, оргдеятельностная игра, метод кейс-стади или выработка SWOT-анализа. Возможно и сочетание этих методов. В ходе встреч нарабатывается критическая масса идей и предложений, которые можно будет положить в основу миссии университета или откорректировать с их помощью изначальное ее видение. Заметим, что само проведение социологического опроса, и особенно использование активных методов сбора данных, очень сильно действует на организацию: позволяет наиболее инициативным ее членам почувствовать возможность изменений к лучшему и включиться в работу по совершенствованию деятельности университета, выявляет тех, на кого можно будет в дальнейшем опереться в развитии, определяет, насколько может быть сильно противодействие нововведениям, вскрывает лежащие под спудом проблемы организации — здесь возможно множество позитивных эффектов. Единственное, чего нельзя делать — останавливаться после этого шага, поскольку это разрушит возникшие ожидания энтузиастов и укрепит позиции скептиков.

1.5. Крайне желательно на этом шаге попытаться определить внешнюю среду, в которой будет реализовываться миссия университета: что происходит на образовательном рынке, каковы тенденции его изменения на ближайшие годы, какие факторы могут представлять угрозу для деятельности вуза, какие факторы могут способствовать достижению целей и какие для этого потребуются корректировки целей и планов. Эта работа, которую условно можно назвать маркетинговым исследованием, поможет также выявить конкурентов и потенциальных партнеров университета.

1.6. На основе всей полученной и проанализированной информации можно сформулировать цели и задачи университета, его миссию. Обычно миссия выражается предельно кратко, идеально — на одной странице, в ней должно быть отражено три-пять базовых положений. Учитывая, что основной задачей любого университета является его образовательная, научная и воспитательная деятельность, именно это должно стать базой для создаваемого документа. Разумеется, каждый универ-

ситет по-своему определяет, что для него является приоритетным в образовательной деятельности, в развитии своего научного лица, в деле воспитания студентов.

1.7. Желательно после этого обсудить получившийся текст с коллективом или, как минимум, проинформировать людей о том, что получилось в результате проведенной работы. Оптимальным вариантом было бы представить университетской общественности сформулированную миссию вместе с первым проектом стратегического плана деятельности университета по выполнению тех задач, которые были определены. Это позволит продолжить коллективную работу по совершенствованию деятельности университета и одновременно будет способствовать формированию его корпоративной культуры — жизнеспособной, деятельной и развивающей.

В Томском политехническом университете, который сегодня, пожалуй, наиболее серьезно занимается созданием научно обоснованной университетской корпоративной культуры, на разработку миссии ушло два года. Но в ТПУ пошли иным, значительно более масштабным путем: провели трехдневный мозговой штурм для всего коллектива, выработали проект, опубликовали его в университетской газете, собрали отзывы (только письменных откликов оказалось более 800), обобщили результаты, снова разослали материалы во все подразделения, снова обсудили. И так — два года. После этого ТПУ стал разрабатывать план развития университета в соответствии с выбранными целями, работу вели параллельно три группы. Каждая команда разрабатывала план, приказы, инструкции, с помощью которых можно достичь желаемых результатов в оптимальные сроки.

## 2. Следующий шаг (основа для которого заложена на предыдущем этапе) — это формирование стратегического плана деятельности и развития университета.

Следует сразу оговориться, что подготовка стратегических планов развития — это очень серьезное, длительное и многотрудное дело. Важно сразу определить период планирования, на который стоит рассчитывать, для стратегических планов — это от трех до десяти лет. Для создания плана лучше сформировать специальную группу разработчиков, куда должны войти как специалисты (преподаватели, старшекурсники и аспиранты менеджских факультетов), так и те социально активные люди, которые выявятся на предыдущем



этапе. В *группе стратегического планирования* обязательно должны быть экономисты, финансисты и юристы, что будет способствовать выработке сбалансированного и всесторонне выверенного плана деятельности. Можно также выделить отдельную *проектную группу*, которая займется теми идеями, которые, как ожидается, появятся в ходе сбора первичной информации.

Стратегический план развития университета должен в идеале отразить всю необходимую деятельность по достижению тех целей, которые заложены в его миссии. Все приоритетные задачи должны быть вычленены и одна за другой, а также во взаимной увязке подробно выписаны по известной схеме: планируемые результаты (продукты) деятельности, имеющиеся и недостающие ресурсы, типы управленческой поддержки, виды деятельности, способы реализации (мероприятия), сроки и исполнители.

В качестве примера основных направлений, по которым может идти планирование деятельности и развития организации, можно привести уже упоминавшийся Томский политехнический университет, где были сформированы следующие комплексные программы развития, составляющие стратегический план развития ТПУ:

- *комплексная программа* развития образовательной деятельности;
- *комплексная программа* развития научно-исследовательской деятельности и подготовки кадров высшей квалификации;
- *комплексная программа* развития производственно-хозяйственной деятельности;
- *комплексная программа* совершенствования организационно-экономической и финансовой деятельности.

Приведу еще один пример — из собственной практики. В Московской высшей школе социальных и экономических наук (МВШСЭН), где я работаю, в настоящее время разрабатывается стратегический план развития до 2010 г. Группа разработчиков включает в себя трех человек, имеющих опыт планирования и проектной деятельности, но к этой работе на разных этапах привлекаются деканы факультетов, руководители подразделений, обеспечивающих все жизненные процессы в институте, а также все заинтересованные сотрудники и преподаватели, проявившие к этому интерес. В начале процесса были вычленены главные *программные направления*, которые призваны обеспечить стратегические перспективы МВШСЭН,

включая вопросы устойчивого положения на рынке образовательных услуг, ее позиционирования как инновационного образовательного комплекса и т. п. К числу программных линий, которые являются приоритетными на ближайшие годы, были отнесены:

1. Адаптация к становящемуся в России коммерческому рынку образовательных услуг, с акцентом на рациональный баланс между «платным сегментом» рынка и его бюджетной и стипендиальной составляющей.

2. «Новое» позиционирование на рынке интеллектуальной продукции, опирающееся на исследовательские разработки социальных наук, аналитику и эксперименты в области содержания (высшего и поствузовского) образования.

3. Расширение масштаба институциональных и проектных партнерств с перспективой выхода на крупные заказы и виды работ, которые невыполнимы на основе автономных ресурсов.

4. Развитие информационно-знаний и материально-технической инфраструктуры института, без которой становятся проблематичными все названные выше векторы движения.

Понятно, что с этой точки зрения приоритетами деятельности института должны были стать такие проекты и направления работы, которые способны поддерживать движение в нескольких или, как минимум, двух программных стратегиях. Выбранные по этому принципу проектные линии и виды деятельности становятся своеобразными «точками прорыва» и определяют, на что должны быть направлены и где должны быть сконцентрированы ресурсы и усилия руководства и сотрудников. После длительной подготовительной работы ученый совет МВШСЭН выбрал в качестве основных проектных направлений, на которых будет сосредоточена деятельность школы, следующие:

1. Поддержка фундаментальных академических дисциплин, определяющих интеллектуальное лицо школы.

2. Поддержка и развитие гуманитарных дисциплин, имеющих высокую общественную значимость.

3. Развитие прикладных гуманитарных дисциплин, обладающих потенциалом высокой конкурентности на образовательном рынке России.

4. Диверсификация образовательных форм и выход на новые целевые группы.

5. Совместные образовательные программы и проекты, организуемые с различными партнерами на национальном и международном уровне.



6. Сотрудничество с федеральными и региональными органами управления образованием, институциональное закрепление школы в государственной системе образования.

7. Планирование и развитие исследований и аналитической деятельности — выход на государственные и корпоративные заказы.

8. Работа с сетью выпускников, студентов и преподавателей МВШСЭН.

В настоящее время проводятся интервью с руководителями учебных и вспомогательных подразделений по определению административных (финансовых, материальных, человеческих) и стратегических (условия реализации, спрос и т. п.) ресурсов, по выявлению типов управленческой поддержки различных направлений деятельности, по срокам назначения ответственных за то или иное направление. После доработки стратегический план института будет вынесен на широкое обсуждение, скорректирован и принят. В дальнейшем выполнение этого плана станет не только залогом успешного развития института, но и инструментом формирования его обновленной корпоративной культуры, сплочения преподавателей, сотрудников и слушателей во имя достижения коллективно определенных целей и задач. Думается, что в более крупных структурах эта работа может быть организована примерно так же, с той лишь разницей, что может потребоваться больше времени и большее количество разработчиков плана.

## Организационная (деловая) культура

Как уже отмечалось, помимо системы ценностей, основанных на целях и задачах организации, в структуру корпоративной культуры входят *внутриорганизационные нормы и социальные роли*. Если система ценностей и миссия организации отвечают на вопрос «*для чего действовать?*», то нормы и правила отвечают на вопрос «*как полагается, разрешается и допускается действовать в данном социальном окружении?*». Под нормами понимаются управляющие поведением сотрудников обобщенные правила, которые приводят к достижению целей организации. Социальные роли определяют вклад каждого сотрудника в совместную деятельность в зависимости от занимаемой им формальной или неформальной позиции в организации, а также взаимные ожидания и взаимный контроль сотрудников. С точки зрения социологии, члены организации — это группа работников, каждый из которых принимает и разделяет общие цели,

ценности и нормы организации, имеет определенные личностные ценностные ориентации, обладает необходимым набором качеств и навыков, которые позволяют ему занимать определенную позицию в социальной структуре организации и играть соответствующую социальную роль.

Деловая культура организации — это одновременно и *механизм, способ* ее работы, и «*зеркало*», в котором потребители (в случае университетов — это родители, студенты, существующие и потенциальные партнеры и/или инвесторы) могут видеть, насколько организация надежна и эффективна, каков уровень ее деятельности. Деловая культура определяет, насколько отлажен механизм реализации основной деятельности, и проявляется в трех срезах: **в модели выполнения работ, модели делового взаимодействия и модели межличностного общения**. Каждая из моделей характеризуется рядом элементов. Для того чтобы сформулировать желаемую для организации структуру ее деловой культуры, очень важно, как и в случае с определением миссии, попытаться проанализировать существующее положение дел и уже на этой основе откорректировать те элементы, которые нуждаются в реформировании. Рекомендуется следующая схема анализа всех трех срезов организационной культуры, предполагающая дальнейшую работу по совершенствованию каждого из них:

1. Элементы **модели выполнения работы** (отражают содержательные аспекты управления и исполнения):

- *Стратегическое, тактическое и оперативное планирование*. Каким образом принимаются стратегические, тактические и оперативные решения (о целях и задачах деятельности) в организации: единолично — коллегиально, на основе объективного анализа — интуитивно, по стандартной процедуре — неорганизовано? Есть ли внутри компании группировки с различными целевыми установками или целями?
- *Делегирование ответственности и постановка задач*. Каким образом цели и задачи каждого уровня доводятся до исполнителей: директивно — с обоснованием, частично — полностью, равномерно — избирательно? Какова административная структура организации (структура административного подчинения)?
- *Исполнение*. Какова степень свободы и инициативы исполнителей на различных уровнях, насколько они принимают на себя ответственность?





- *Контроль за реализацией.* Как осуществляется контроль за достижением целей и выполнением задач и их оценка: детально — в общем, по процессу — по результату? Как организовано функциональное взаимодействие в организации?
- *Оценка результатов работы.* Каковы требования к качеству и эффективности труда, как оцениваются и компенсируются затраты сотрудников?
- *Обратная связь.* На основании каких данных производятся изменения в системе управления организацией? Как часто совершаются нововведения, совершенствуются технологии, внедряется новая техника, приветствуется ли инициатива снизу?

2. Элементы, определяющие **модели делового взаимодействия** (в какой форме осуществляется деловая коммуникация между сотрудниками):

- Как осуществляется передача информации: по официальным каналам — при неофициальных контактах?
- В каком виде передается информация: структурированном — неструктурированном, официальном — неофициальном?
- Как проводятся совещания: по заранее подготовленной повестке дня — без нее, кратко — длительно, под протокол или «поговорили — разошлись»?
- Как делаются доклады и сообщения: кратко — детально, сбивчиво — последовательно, с фактами — с мнениями?
- Как происходят обсуждения: миролюбиво — агрессивно, активно — пассивно, с пониманием точки зрения оппонента — с настаиванием на своей точке зрения?

3. Элементы, определяющие **модели межличностного общения**:

- Есть ли сложившиеся группы со сходными увлечениями (спорт, искусство, хобби)?
- Насколько сотрудники интересуются личной жизнью других и рассказывают о своей (успехи, проблемы, увлечения)?
- С чего начинается рабочий день: сухие приветствия — разговоры о событиях дома?
- Как принято проводить перерывы: частота, содержание, произвольность или плановость?
- Как принято проводить время вне работы: совместно — раздельно, активно — пассивно, часто — редко?

Над созданием оптимальной организационной культуры и ее поддержанием приходится работать методично и постоянно, причем всем: и руководителям, и сотрудникам. Известная поговорка — «вселенная склонна к энтропии» — в полной мере относится к деловой культуре любой организации. Недостаточно лишь определить базовые постулаты организационной культуры, которая бы соответствовала миссии, основным корпоративным ценностям, тем целям, которых организация хочет добиться. Необходим *постоянный и жесткий контроль* за тем, как эти постулаты работают, насколько они становятся нормой жизни для всех членов корпорации. Особенно это важно для университетов, куда каждый год приходят первокурсники, где обновляются административный (чаще) и преподавательский (реже) составы, причем за счет людей, приходящих из организаций с иной деловой культурой. Работа с «новичками» — это тема отдельного большого разговора, но главное здесь — не допускать размывания тех основ, на которых построена деловая культура организации.

Для того чтобы появилась возможность осуществлять контроль за деловой культурой организации, крайне полезно сформулировать своего рода кодекс поведения сотрудников. Снова обращаюсь к опыту МВШСЭН. В самом начале работы Московской школы ее ректор, британский профессор Теодор Шанин, сформулировал несколько принципов будущей деловой культуры нашего института, которые он назвал наполовину в шутку, наполовину всерьез «Законами Шанина» (см. прил. 1). К числу этих законов, например, было отнесено *обязательное протоколирование любого делового разговора* — от предварительных обсуждений новых проектов до официальных заседаний органов управления. Введение этого принципа потребовало немало времени и усилий, но результатом стало то, что ни на одну деловую встречу сотрудники сейчас не приходят без блокнота для записи основных положений беседы, что свело к минимуму потери управленческой информации и сделало невозможным ссылки на «забывчивость» или на то, что «это не обсуждалось». То же — и с остальными постулатами, которые являются основами деловой культуры института: требование «*Ни одного решения без контроля за его выполнением*» привело к тому, что все деловые заседания начинаются с обязательного пункта повестки дня «Исполнение ранее принятых решений».

Перечень основных элементов деловой культуры Московской школы заканчивается корпора-



тивным слоганом «Невозможного нет — есть только трудное», который является не просто лозунгом, а определяет еще один важнейший принцип деятельности школы. Нетрудно заметить, что в нормах деловой культуры института отражены все основные элементы деловой культуры — способы выполнения работ, модели делового взаимодействия и межличностного общения. Из этого же короткого документа можно получить представление и о корпоративных ценностях Московской школы, в числе которых командная работа, демократизм, ответственность и самостоятельность каждого сотрудника, открытость, вежливость и доброжелательность по отношению друг к другу и к студентам и т. п.

### Внешние атрибуты и символы корпоративной культуры: мифы и легенды, традиции, церемонии

Говоря о корпоративной культуре, нельзя не упомянуть об атрибутике, о символах и традициях организации хотя бы уже потому, что именно эти видимые факторы и внешние проявления люди чаще всего связывают с понятием «корпоративная культура». Несомненно, символы играют большую роль в корпоративной культуре организации. Под символами предлагается понимать объект, действие или событие, имеющее значение для других. Относящиеся к корпоративной культуре символы несут в себе значение наиболее важных ценностей данной организации. К числу символов можно отнести мифы и легенды организации, ее девизы, атрибутику, а также традиции и церемонии, которые организация выбирает и приветствует.

Одним из инструментов влияния на корпоративную культуру являются *легенды* (мифы), или история организации и отдельных сотрудников в устном пересказе. Иная организация «наполнена» негативными мифами, которые тут же окутывают новичка: «Да тут вообще все плохо, куда ни глянь!..» Вновь пришедший человек начинает искать и находить этим мифам подтверждение, собирать «черные метки», а потом заражать своим упадническим настроением других. Значит, нужно целенаправленно поддерживать позитивные легенды о своей организации. Легенда — это рассказ об организации, основанный на реальных событиях, который часто повторяется и рассказывается самими сотрудниками и служит для формирования имиджа организации. Легенды помогают

создать внутренний эксклюзивный имидж организации, определить ее лицо, воссоздать историю ее возникновения и развития. Их рассказывают новым работникам, и это позволяет поддерживать основные ценности организации.

*Герои* организаций — еще один хороший инструмент формирования позитивного имиджа организации. Герой — это человек, демонстрирующий успешность в работе и человеческие качества, присущие сильной культуре. Герои — примеры для подражания, иногда они реальны, иногда они лишь символы референтной группы, не существующие реально. Профессиональные достижения «героев» показывают то, как нужно поступать, работая в той или иной организации. Организации с прочной корпоративной культурой всегда используют примеры «героев», которые своими действиями и поступками подтверждают ценности и нормы принятой корпоративной культуры.

*Девиз* — это фраза, которая сжато выражает ключевой критерий ценности компании. Многие организации используют девизы, или слоганы. Росс Перо (Ross Perot) из корпорации Electronic Data Systems однажды решил, что брать на работу надо только самых лучших людей, которых можно найти на рынке труда. Это стало его философией. При этом он понимал, что таких людей найти очень трудно, поэтому предложил следующий девиз: «Орлы стаями не летают. Их надо вылавливать поодиночке». Похожий лозунг («Мы выбираем орлов и учим их летать в стае») также используется в компании PepsiCo. Он отражает философию взращивания менеджеров: как из ярких, умных молодых людей делают сильных менеджеров. У центрального входа в молочный магазин Stew Leonards находится трехтонная гранитная плита, на которой высечены следующие слова: «Правило 1. Покупатель всегда прав! Правило 2. Если покупатель не прав, смотри пункт первый». Анатолий Карачинский, президент группы компаний IBS, считает, что успешный менеджер должен следовать девизу: «Сказано — сделано. И тем самым доказано». Интересный, на мой взгляд, лозунг выбрал для себя педагогический университет им. Герцена: «Новаторство в традициях и традиционно новое лицо университета».

*Корпоративные церемонии* — это особые плановые мероприятия, проводимые ради тех, кто работает в организации. Цель церемоний — продемонстрировать собравшимся наиболее яркие примеры выражения корпоративных ценностей. Это особые мероприятия, призванные укрепить



веру работников в ценности компании, способствовать их объединению, предоставить сотрудникам возможность принять участие в важном событии, приветствовать корпоративных героев. Церемония может представлять собой вручение премии или награды. На таких церемониях подчеркивается мысль, что за хорошую работу человек получает достойную награду. Впрочем, награждение можно проводить и по-иному: отправить награду на дом сотруднику, выдать премию в бухгалтерии. Но в этом случае не может быть и речи об общественной значимости события, как для награждаемого работника, так и для остальных сотрудников.

### Механизмы развития корпоративной культуры

Корпоративная культура далеко не всегда соответствует потребностям организации на новом для нее этапе развития и условиям внешней среды, поскольку культурные ценности организации и работающих в ней людей обычно отражают то, что было сделано в прошлом. Различия между желаемыми и фактическими культурными нормами и ценностями принято называть **культурным разрывом**. Когда такой разрыв возникает, появляется необходимость целенаправленного воздействия на корпоративную культуру организации с целью сделать ее более адекватной новым целям и/или изменившимся внешним условиям.

Практика выращивания корпоративной культуры — это целенаправленный процесс, в котором нет мелочей. Поэтому так важно уделять внимание *управлению* этим процессом. Изменить, трансформировать уже сложившуюся корпоративную культуру непросто. Легко предсказуемые препятствия и сложности связаны с необходимостью изменения приобретенных сотрудниками мотивационных установок, сложившихся отношений, с перераспределением внутриорганизационных ролей и изменением организационных структур, которые в совокупности поддерживают и обеспечивают функционирование традиционной корпоративной культуры.

При изменении организационной культуры очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений. Кроме того, очень важно, чтобы элементы новой корпоративной культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей компании. Также необходимо, чтобы новые культурные ценности принимали и поддерживали все высшие руководители орга-

низации, демонстрируя свою приверженность им на собственном примере. Только в этом случае «переоценка корпоративных ценностей» может не только пройти максимально безболезненно, но и в дальнейшем будет способствовать процветанию организации.

Особое внимание необходимо при определении темпа, с которым будет проводиться изменения, поскольку трансформация корпоративной культуры затрагивает отношения, сложившиеся в течение длительного периода. В университетах этот процесс является особенно сложным и часто «травматичным» для организации, поскольку та или иная корпоративная культура в них уже есть и с нею нужно обращаться очень аккуратно.

В литературе описываются основные подходы к изменению корпоративной культуры, приведем их:

- Необходимо понимать существующую в организации культуру: невозможно изменить курс, не зная, где ты находишься.
- Важно поддерживать тех работников, которые имеют идеи относительно новой культуры.
- Если есть возможность, можно найти лучшую субкультуру в своей организации и попытаться распространить ее.
- Не стоит атаковать существующую культуру «в лоб». Лучше помочь работникам найти их собственные пути выполнения задач.
- Неразумно рассчитывать в работе на чудо. Лучший принцип изменений — постепенное и планомерное действие.
- При изменениях корпоративной культуры нужно рассчитывать на перспективу в 5–10 лет.
- Руководителю, желающему изменить корпоративную культуру в своей организации, необходимо самому жить той культурой, которую он планирует создать в организации. Действия всегда лучше слов.

При изменении корпоративной культуры руководители должны позаботиться о системе мер, информирующих работников о том, что важно для организации, почему это важно, и о мероприятиях, моделирующих подобное поведение. Известны следующие четыре механизма управления процессом формирования корпоративной культуры, доказавшие свою эффективность:

- *Механизм участия*: необходимо привлекать людей к решению важных для организации вопросов, опираться на их возможности. По оценкам аналитиков у работников сферы зна-



ний коэффициент использования человеческого потенциала составляет всего 37,5 %, нетрудно представить, каких результатов можно добиться, если попробовать увеличить этот КПД. Об использовании данного механизма шла речь в разделе, посвященном формулированию миссии университета и стратегическому планированию его развития.

- *Механизм символического управления*, который используется для поддержки того, что для организации важнее всего. Это должно быть продемонстрировано наглядными действиями, например, путем резкого изменения внутри-организационной политики.
- *Механизм взаимопонимания*: здесь речь идет о *постоянном* информировании людей обо всех предпринимаемых шагах (так называемый внутренний PR), о том, чтобы объяснять участникам событий, что от них требуется и почему необходимы изменения, причем информировать и разъяснять надо на каждом шаге развития. Люди хотят понимать воздействующие на них явления и события. Взаимопонимание усиливает гордость за успехи организации и взаимную ответственность. Здесь, правда, возникает вопрос, на который нет простого ответа, но который необходимо решать в каждом конкретном случае: как донести основные положения корпоративной культуры до сотрудников различных уровней, какую систему внутренней коммуникации задействовать для этой цели.
- *Система поощрений*, связанная с принадлежностью работника к организации. Здесь следует быть предельно осторожными, поскольку при несоответствии между объявленными и фактически оцениваемыми качествами негативные явления неизбежны.

Существуют также более или менее общие правила деятельности по изменению корпоративной культуры, которые должны сделать этот процесс более действенным:

- *Изменение стиля руководства*: делегирование сотрудникам больших полномочий и ответственности, привлечение сотрудников к принятию управленческих решений, четкий контроль за конечными результатами работы.
- *Изменение системы вознаграждения*: вознаграждение, основанное на личных достижениях и результатах работы, переход от фиксированных окладов к премиальной системе.

- *Обучение*: проведение тренингов, семинаров, программ адаптации и обучения на рабочем месте, посредством которых происходит внедрение новых ценностей и стандартов поведения.
- *Новая кадровая политика*: подбор в организацию сотрудников, разделяющих корпоративные принципы и ценности, или тех, кто впоследствии может легко их перенять, подбор на ключевые позиции людей, являющихся носителями недостающих в компании ценностей и способных передавать их другим сотрудникам, перемещение старых управленцев на позиции экспертов по различным вопросам работы компании.
- *Внимание к рабочему окружению*: переоборудование рабочих и общественных мест, ремонт туалетов, столовой, создание строгой рабочей обстановки, введение униформы с корпоративной символикой для технических специалистов и рабочих.
- *Построение системы внутреннего PR*: новая интерпретация прежней истории, символики, мифов, легенд и традиций, создание системы информирования сотрудников на всех уровнях. Общие собрания, информационные доски, компьютерные рассылки, корпоративная газета и т. п.

### Особенности вузовской корпоративной культуры, возможные механизмы ее выстраивания, коррекции, развития

Об общих подходах к формированию корпоративной культуры и отчасти об их адаптации к условиям деятельности университетов уже говорилось выше, но есть необходимость остановиться и на *сугубо «вузовских»* аспектах этой темы. Корпоративная университетская культура — это весьма своеобразная форма жизнедеятельности наших организаций, позволяющая говорить об университете как о самоорганизованной системе, построенной на принципах самооценности знания, свободы учения и обучения, что и является конкретным способом реализации идеи университета. Пока в отечественной литературе еще недостаточно проанализированы особенности именно университетской культуры, но в зарубежных источниках можно почерпнуть немало информации о них. К примеру, американские университеты, уделяющие очень большое внимание формированию особой корпоративной куль-



туры, так определяют основные признаки университетской культуры (предполагается, что чем больше этих признаков наблюдается в культуре того или иного университета, тем совершеннее его корпоративная культура, тем более высокое место он занимает или может занять в системе высшего образования своей страны):

— полифункциональность университета, или способность как генерировать, так и обеспечивать трансферт современного знания;

— сильная ориентация на научные исследования и разработки, прежде всего на фундаментальные исследования;

— наличие системы подготовки специалистов с «продвинутой» научной степенью, в том числе и при превышении числа магистрантов, аспирантов и докторантов над числом студентов, ориентированных на получение общего высшего образования;

— ориентация на современные направления науки, высоких технологий и инновационный сектор в экономике, науке и технике;

— широкий набор специальностей и специализаций, включая естественные науки, социальные науки и гуманитарное знание;

— высокий профессиональный уровень преподавателей, принятых на работу на основе конкурсов, в том числе и международных; наличие возможностей для приглашения ведущих специалистов из различных стран мира на временную работу.

— высокая степень информационной открытости и интеграция в международную систему науки и образования;

— восприимчивость к мировому опыту и гибкость в отношении новых направлений научных исследований и методологии преподавания;

— конкурсность и селективный подход при наборе студентов;

— формирование вокруг университета особой интеллектуальной среды;

— наличие корпоративной этики, базирующейся на этосе науки, демократических ценностях и академических свободах;

— формирование вокруг университета специфического научно-технического и экономического пространства, часто заполняемого технопарковыми структурами;

— стремление к лидерству внутри данного региона, страны и мирового научного и образовательного сообщества в целом.

Одной из особенностей корпоративной культуры университета является то, что она должна быть тесно связана с репутацией и имиджем

вуза — способствовать их укреплению и развитию. Для формирования адекватной современному дню университетской культуры важно понимать, из каких слагаемых состоит структура имиджа высшего учебного заведения. Вот лишь некоторые из них (этот список, разумеется, может быть продолжен):

- стаж и опыт работы в сфере образования, известность в профессиональных кругах и среди общественности;
- репутация и профессионализм руководства;
- перспективы профессионального развития университета;
- востребованность выпускников на рынке труда, уровень их зарплаты и карьерного продвижения;
- отношение сотрудников университета к обучающимся;
- уровень профессионализма, известности преподавателей, их требовательность;
- мнение студентов об организации учебного процесса, уровне преподавания;
- территориальное местонахождение, внешнее и внутреннее оформление университета;
- профессионализм работы со средствами массовой информации в продвижении своих услуг;
- открытость и интегрированность учебного заведения во внешнюю среду (на уровне общества вузов, города, региона, страны, системы образования).

Остановимся лишь на некоторых особенностях формирования университетской корпоративной культуры в условиях современной России.

**1. Необходимость формирования «предпринимательской культуры» современных университетов.** Корпоративная культура российских университетов до недавнего времени была сугубо немонетарной в связи с тем, что она сложилась в условиях, когда задача зарабатывания денег, получения прибыли от образовательной и воспитательной деятельности не была одной из главных задач университетов. Преобразования в высшей школе России и практически реализуемый переход на систему платного высшего образования необратимо заставляют российские университеты превращаться из немонетарных организаций в организации, сочетающие в своей деятельности и немонетарный, и монетарный подходы, как это делают западные университеты, осуществляющие это сочетание с момента своего возникновения. Это



превращение затрагивает коренные основы существования университета, т. е. его корпоративную культуру.

В 1998 г. Б. Кларк из университета Лос-Анджелеса опубликовал книгу «Создание предпринимательского университета: организационные пути трансформации»\*, в которой подытожил результаты масштабного исследования десятилетнего опыта пяти европейских университетов. Книга наделала много шума и по сей день является своего рода «букварем» по этой сравнительно новой для университетов теме. В данной работе Кларк провел исследование изменений в управлении очень разных по своей природе и истории университетов и выделил пять основных элементов изменений, позволивших ему создать **концепцию предпринимательского университета**. В книге выделены следующие необходимые черты предпринимательского университета:

- создание усиленного управленческого ядра;
- формирование дискретной (диверсифицированной) финансовой базы;
- формирование расширенной периферии развития университета;
- стимулирование академического ядра;
- широкое распространение и утверждение в университетском сообществе предпринимательских убеждений и ценностей.

Российские университеты сейчас поставлены перед прямой необходимостью формирования предпринимательской культуры для того, чтобы быть финансово стабильными и по возможности независимыми: достаточные финансовые средства нужны вузам для успешной деятельности и, конечно, для развития. А значит, это должно учитываться при формировании корпоративной культуры высших учебных заведений, чтобы все сотрудники университетов адекватно и с пониманием относились к идее привлечения дополнительных средств для развития своего вуза как к залогом его успешного настоящего и будущего.

В эту деятельность необходимо вовлечь всех сотрудников и все подразделения, не должно быть «зарабатывающих» структур и «неспособных к зарабатыванию». Чтобы эта идея вошла в состав корпоративных ценностей, для начала полезна подготовительная работа, своего рода «раскачивание» коллектива — проведение мозговых штурмов, сти-

мулирование людей к продуцированию идей и предложений, а уже вслед за этим — выработка планов и процедур реализации, механизмов и объема помощи со стороны «центра», мониторинг, учет и распределение дополнительных средств и пр. В прил. 2 приведено краткое описание корпоративной культуры Университета Уорика (Warwick University), одного из молодых и динамично развивающихся «предпринимательских» университетов Великобритании. Уорик был одним из тех пяти европейских университетов, где Б. Кларк проводил свое исследование и на чьем опыте он построил свою концепцию. Российским университетам, скорее всего, не удастся полностью использовать этот опыт, но некоторые общие подходы могли бы сослужить хорошую службу и нам.

## 2. Формирование студенческой субкультуры.

В университетах есть когорта людей (фактически сотрудников), которая должна быть выделена особо и для которой совершенно необходимо выстраивать свою особую субкультуру — это студенты. Частично их интересы, их запросы и потребности прописываются в миссии и в стратегических планах университетов, на них, конечно, делается упор при формулировании норм и правил организационной культуры университета (стиля управления и администрирования, норм поведения и отношения к студентам), но студенты — не «клиенты», они еще и субъект взаимодействия со всеми остальными структурами университета.

Одним из основных механизмов формирования студенческой субкультуры является создание системы студенческого самоуправления. Это крайне полезно для университетов, так как в хорошо работающем самоуправлении по идее должны быть заинтересованы все участники образовательного процесса: администрация (поскольку получает возможность реального влияния на студентов, налаживания обратной связи, подготовки новых кадров для вуза), преподаватели и, конечно, сами студенты, которые нуждаются в общении, досуге, самореализации, приобретении опыта организационной работы, коммуникационных навыков и пр. Многие вузы страны уже серьезно озаботились вопросами студенческого самоуправления — так реализуется, помимо прочего, и механизм вовлечения студентов в формирование общеуниверситетской корпоративной культуры. Как построить эту работу наилучшим образом, как вовлечь в нее

\* См.: Clark B. R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation // Issues in Higher Education. Paris, 1998.





студентов, чтобы студенческое самоуправление работало на культуру университета? — Вопрос, который каждый университет решает по-своему. В некоторых вузах существуют специальные уставы и положения о деятельности студенческого самоуправления, в иных — просто формируются коллективные органы управления, в которых студенты играют ту же роль, что и представители преподавательского корпуса и администрации.

Для того чтобы эта система заработала, необходимо пройти несколько этапов, таких как: выявление лидеров, обучение актива навыкам менеджмента, методологическая поддержка, психологическое консультирование. В крупных вузах хорошие результаты дает создание специализированных центров (отделов) развития студенческого самоуправления.

**3. Работа с выпускниками.** Как уже говорилось в самом начале, университеты представляют собой корпорации, куда входят их выпускники, причем во все увеличивающемся количестве. При правильном подходе выпускники могут стать колоссальным подспорьем для всей деятельности университета:

- для формирования у студентов, преподавателей и сотрудников чувства гордости и причастности к важной и масштабной по своим результатам работе;
- для подпитки корпоративной культуры вуза новыми легендами и историями, которые пойдут ей на пользу («истории успеха» выпускников, истории, свидетельствующие о престиже образования, полученного в университете в разные годы, «истории преодоления» жизненных проблем и пр.);
- для развития и финансового благополучия университета.

Качество высшего образования наилучшим образом проявляется в том, насколько успешны выпускники того или иного университета. В рейтинговой системе западных университетов одно из центральных мест занимает показатель того, как выпускники устроились в жизни. Работа с выпускниками, создание клубов, ассоциаций и служб по связям выпускниками — это один из столпов корпоративной культуры университетов и, следовательно, важный элемент формирования их имиджа и развития их внутренней культуры.

В нашей стране, за редкими исключениями, работа с выпускниками еще не стала серьезным фактором формирования корпоративной культуры

университетов, поэтому обратимся к опыту страны, где эта деятельность отлажена столетиями целенаправленной работы — к опыту Великобритании. Известно, что выпускники Оксфорда или Кембриджа при трудоустройстве чувствуют себя более уверенно, чем выпускники других университетов. И дело тут не только в имидже «Оксбриджа» и стереотипах работодателя. Очень многое всегда зависело от так называемых клубов выпускников. На практике это выражалось в том, что выпускник, допустим, Кембриджа прекрасно представлял уровень подготовки себе подобных, говорил с ними на одном языке и соответственно нанимал прежде всего «своих». И если старые кембриджские клубы были во многом неформальными, с инициативой, исходящей от самих студентов и выпускников, то современные университеты взялись за дело основательно, привлекая все административные ресурсы.

Сегодня в каждом уважающем себя западном университете существует так называемая Alumni Relation Service — служба по связям с выпускниками. Эта служба не только отслеживает карьерные траектории выпускников, но и поддерживает базу данных, содержащую всю контактную информацию. Как правило, в службе несколько человек (много зависит от величины университета, конечно), которые получают зарплату как технический персонал вуза, т. е. не заняты в исследованиях и образовании. Впрочем, часто на этих позициях оказываются аспиранты. Кроме штатных сотрудников, такие службы поддерживает сеть региональных добровольных координаторов. Иногда встречаются официальные Alumni Clubs (клубы выпускников) в регионах. Регион — это, как правило, одна или несколько стран. Например, региональный координатор ланкастерских выпускников один в России и Эстонии. Важнейшей составляющей деятельности такой службы является работа с информацией: помимо поддержки баз данных, это еще и обновление соответствующего интернет-сайта, почтовые рассылки, издания периодических печатных бюллетеней и новостей. В большинстве университетов существуют групповые рассылки. В случае необходимости со всеми можно довольно оперативно связаться по электронной почте. Помимо неофициальной информации, многие университеты готовят и рассылают выпускникам ежегодные официальные отчеты о своей деятельности, куда входит детальная информация о ведущих направлениях академических исследований, системе управления университетом и финансовом



состоянии школы. Здесь же можно найти проект и инвестиционное предложение по строительству нового кампуса, пенсионные схемы для персонала и многое другое. Делается это, как можно догадаться, не только ради поддержания имиджа открытого и честного учреждения. Таким образом университеты еще дают понять потенциальным инвесторам, как и в какие исследовательские проекты можно вложить деньги.

В наших условиях вузы также могут создавать отделы по работе с выпускниками или, как минимум, способствовать созданию клубов, ассоциаций выпускников. Причем следует иметь в виду, что достаточно долгое время эта работа не будет давать видимой «отдачи», если говорить о помощи выпускников своему университету, но это в любом случае даст немало для формирования корпоративной культуры вуза. Университет сам должен решить, какого масштаба деятельность он намерен развернуть: осуществлять только сбор информации или действовать шире — приглашать выпускников на все значимые мероприятия (конференции, встречи, круглые столы с тематическими выступлениями), создать базу данных о выпускниках, попытаться наладить отношения между когортами, регулярно оповещать письмами или по электронной почте о том, что нового происходит в вузе, сообщать выпускникам о лучших студентах с целью их возможного трудоустройства и т. п.

Для того чтобы начать работу с выпускниками, можно опять-таки попробовать провести своего рода исследование, чтобы выяснить, какова востребованность выпускников на рынке труда, каков уровень их карьерного продвижения. При положительном результате из этого можно сделать одну из серьезных опор для корпоративной культуры университета, а при негативном — задуматься, что происходит не так в образовательной деятельности университета.

В Московской школе работа с выпускниками так же, как и в большинстве других российских вузов, еще не отлажена так, как бы нам этого хотелось. Но усилиями декана-энтузиаста нам удалось создать ассоциацию выпускников одного из факультетов школы, которая стала основой для развития более широкой — профессиональной — ассоциации. Будучи созданной как *ассоциация выпускников факультета менеджмента в сфере культуры* Московской школы, сейчас эта организация стала *Ассоциацией менеджеров культуры*, однако пополняется она по-прежнему в основном за счет выпускников факультета школы. Ассоциа-

ция позволяет выпускникам факультета быстро адаптироваться в профессиональном сообществе, помогает находить средства для реализации тех или иных проектов ее членов, рекрутирует новых студентов на факультет.

**4. Формирование культурных традиций.** Совершенствование культурно-воспитательной работы в университете в конечном итоге способствует развитию вуза как научно-педагогического учреждения и культурного феномена. В этом утверждении нет противоречия, так как гармоничное развитие личности ученого, педагога, его воспитание невозможны без предоставления ему условий для самореализации в области культуры в широком смысле этого слова.

Каждый крупный университет западного мира, развивая массовые виды физической культуры, имеет свой «фирменный» вид спорта, который культивируется в этом вузе и пропагандирует его своими успехами. В болельщиков этого вида спорта превращается весь университет, сплавляя коллектив в единую команду. Так спорт превращается в фактор воспитательной работы, формируя у каждого студента и преподавателя университетский патриотизм. Точно так же из большого числа всякого рода кружков и художественных коллективов должны быть выделены те, которые университет должен культивировать всем своим коллективом, превращая их в свою визитную карточку и предмет корпоративной гордости.

Моральная атмосфера в университете может также поддерживаться реализацией самого широкого круга социальных программ, направленных на оказание помощи малоимущим студентам, вузовским пенсионерам, одиноким матерям и инвалидам. Для этого следует закрепить подобную работу на уровне культурных традиций университета. Важнейшим фактором формирования хорошего специалиста, который навсегда сохранит гордость за свой университет, может стать создание и развитие общеуниверситетской газеты.

Университету необходим свой стиль. В его создании должно принимать участие все университетское сообщество. Он не может быть навязан, но может быть предложен. И если он принимается большинством, то может быть конституирован в уставе университета. Этот стиль должен пронизывать весь культурный и предметный мир университета.

Отдельного разговора заслуживают такие темы, как *создание системы коммуникаций и открытого информационного пространства внутри*





и вовне организации (внутренний и внешний PR), *создание развивающих структур* (отдел развития, отдел по связям с общественностью, отдел фандрайзинга, проектный отдел, сектор / группа стратегического планирования и т. п.), *целенаправленная работа по развитию персонала* (включая семинары, стажировки и переподготовку как профессорско-преподавательского, так и административного состава) и многое другое. В одном небольшом материале невозможно полностью охватить все аспекты развития университетской корпоративной культуры, тем более что, как уже неоднократно подчеркивалось, культура организации охватывает практически все аспекты ее деятельности: от

ценностных установок до норм поведения и ритуалов, включая цели деятельности и способы достижения этих целей. Как представляется, главным при формировании корпоративной культуры является понимание того, что культура организации — это целостное явление, что только комплексный подход к процессу ее формирования и изменения, а также широкая система мер по планированию и организации этого процесса позволят сформировать чувство причастности к общему делу у всех членов университетской корпорации, что, в свою очередь, должно обеспечить прочность, долговечность и качество структуры организации, эффективность ее деятельности.

#### Приложение 1

### «Законы Шанина» об эффективном управлении в Московской школе

1. Ни одного решения без точного определения срока исполнения и назначения ответственного лица.
2. Ни одного решения без его записи в протоколе и рабочих дневниках тех, кто отвечает за исполнение данного решения.
3. Ни одного финансового или кадрового решения без альтернатив, которые обсуждаются и протоколируются (в том числе бюджет и основания для принятия решений).
4. Ни одного решения без контроля за его выполнением: по этапам и по окончательному результату.
5. В центре работы офиса — четко организованный архив основных документов, легко доступных для тех, кто уполномочен с ними работать.
6. Минимум секретности, но абсолютная конфиденциальность. Особо конфиденциальны личные дела и финансы — выплаты, зарплата, бюджет.
7. Автономия и ответственность администраторов. Право и обязанность администраторов действовать самостоятельно без дальнейшего подтверждения их полномочий в исполнении принятых решений. Обязанность следовать решениям, обязанность записывать предпринятые шаги, персональная ответственность за результаты, право на ошибки.
8. Работа командой: единство на базе преданности общему делу, взаимопомощь, четкое разделение обязанностей (но в случае необходимости все делают все). Демократия повседневности — равные требования к дисциплине и равное отношение ко всем коллегам независимо от их статуса в формальной иерархии.
9. Инициативность, точность, пунктуальность, вежливость и доброжелательность к каждому коллеге, студенту или посетителю как основные характеристики администратора.
10. Доброжелательность по отношению ко всем работникам Московской школы, право на ошибку, но никакой снисходительности в случае систематических ошибок. Общее дело важнее, чем личная дружба, — основное положение при оценке результатов работы даже между друзьями. В случае повторяющихся нарушений за предупреждением следует увольнение.
11. Частые проверки вглубь, насколько соблюдается этот закон. Добрые намерения и решения «стираются» временем и влияниями окружения, если их систематически не перепроверять на прочность.
12. Невозможного нет, есть только трудное.

Примечание. В тексте сохранен стиль автора, профессора Манчестерского университета Т. Шанина.



## Основы корпоративной культуры «предпринимательского» университета на примере Университета Уорика

Двадцать с небольшим лет назад руководство молодого и тогда еще мало кому известного Университета Уорика (Warwick University, Великобритания) приняло решение осуществить «прорыв» и войти в первые строки университетских рейтингов за счет своей предпринимательской активности. Впрочем, толчком для этого стала политика тогдашнего британского правительства, направленная на сокращение государственных субсидий на образование, поэтому на момент принятия университетом решения об усилении его предпринимательской деятельности это было продиктовано скорее стремлением выжить, чем теоретическими построениями и доброй волей. Впоследствии, однако, эта работа начала приносить ощутимые результаты, и сегодня она обеспечивает университету очень высокие доходы, позволяя ему, в частности за счет своего стабильно высокого финансового положения, наращивать качество образовательной и научной деятельности, в том числе за счет «перекупки» лучших сил из других университетов, и выводя университет Уорика по многим показателям в число лучших университетов Великобритании.

Основными посылами команды, которая взялась за эту работу, и принципами ее деятельности стали:

- **определение основных источников потенциальных доходов** — большая и вполне самостоятельная работа, которая должна быть проведена до того, как начата деятельность, а потом регулярно проводиться снова и снова — на уточнение и коррекцию. При этом, естественно, в центре — образовательная и научная деятельность. Изначально, после долгих споров, была принята «стратегия отсутствия стратегии» — каждая структура должна была предложить что-то свое, просчитать возможности успеха, предложить бизнес-план разворачивания этой деятельности, включая необходимые инвестиции;

- **понимание необходимости централизованных финансовых инвестиций и ре-инвестиций** в эту деятельность, в том числе и рискованных, но производимых на основе серьезного предварительного расчета, маркетинговых исследований и пр.;

- **«агрессивный» маркетинг и PR** — нельзя «продать» то, о чем никто не знает;

- **право на ошибку;**

- **целевой фандрайзинг** — поиск дополнительных средств под приоритетные задачи университета;

- **внимание к деталям, жесткий менеджмент** этой деятельности, недопущение «ухода в песок» начальных инициатив и стартового энтузиазма, бесконтрольности и превращения предпринимательской деятельности университета в «отхожие промыслы» для отдельных лиц или структур и т. д.;

- **на этапе разворачивания деятельности — инвестирование дополнительного труда** сотрудников университета в разворачивание этой деятельности без дополнительной оплаты, с потенциальным возмещением трудовых затрат в случае успеха предпринятых действий. Новые люди принимаются на работу на короткие контракты;

- **привлечение менеджеров — профессионалов** в этой области;

- **фиксированное (и в каждом случае отдельно оговоренное) распределение** дополнительно полученных средств между «центром» и структурами. Мотив: «Лучше быть хорошей частью блестящего университета, чем блестящей (богатой) частью среднего университета». Со своей стороны университет учитывает рыночную нишу каждой из своих структур — нельзя одинаково подходить к бизнес-образованию и сугубо гуманитарной сфере;

- **встраивание в региональное окружение, использование «ресурса связей»** самого широкого профиля, включая выпускников. Связи с местными органами власти, маркетинг услуг, которые университет мог бы оказывать региону, поиск клиентов на различные образовательные услуги, заказчиков на прикладные исследования и т. п.;

- **ясный и жесткий финансовый менеджмент** (постоянное взаимодействие со всеми подразделениями — прозрачность информации — планирование — мониторинг — контроль);

- **в эту деятельность должны быть вовлечены все люди и подразделения**, не должно быть «зарабатывающих» структур и «неспособных к зарабатыванию». Для начала полезны «брейн-сторминги», стимулирование людей к продуцированию идей и предложений, а в дальнейшем — выработка планов и процедур реализации, механизмов помощи со стороны «центра», мониторинг, учет, распределение и пр.;

- **изначальная ясность в системе менеджмента новых проектов и начинаний** — пока не решено, кто и как будет управлять и вести новый (пусть и многообещающий) проект, — нет смысла за него браться;

- **диверсифицированное зарабатывание средств**, использование всех возможных источников, включая помимо основной деятельности (учебной) и все остальные, в том числе и самые незначительные. К числу основных источников зарабатывания денег университет относит:

- **создание условий для разворачивания «конференционной деятельности»** на базе университета. Во время студенческих каникул все имеющиеся ресурсы задействуются для проведения самых разных конференций и семинаров;





- **прикладные исследования** под заказ организаций и клиентов;
- **проведение краткосрочных учебных курсов** практически всеми учебными подразделениями — под заказ конкретных организаций (клиентов), организация тематических летних школ и семинаров;
- **предоставление дополнительных услуг** студентам на коммерческой основе (магазины, прокат, копирование, переплетные работы и многое другое);
- **создание наилучших условий** для студентов и поддержание их (высокое качество жилья, самое современное оборудование учебных аудиторий, технические средства обучения и пр.), что позволяет увеличивать количество студентов, желающих жить и работать в хороших условиях, а также

создает условия для разворачивания «конференционной деятельности»;

- **дополнительные платные образовательные услуги для студентов** университета, например, курс по предпринимательству для студентов всех факультетов, где учат не только основам предпринимательства, но и методам создания команды, обеспечения лидерства, знакомят с принципами эффективного управления и администрирования и т. п.;
- **распределение заработанных средств:** 60 % — в «центр» (в том числе 20 % — на развитие этой же деятельности на уровне университета), 40 % — заработавшей средства структуре (в российских вузах принята другая схема — в «центр» поступает не более 40 % от заработанных подструктурой средств).

## Литература

1. *Alvesson M.* Cultural perspectives on organizations. N. Y.: Cambridge University Press, 1993.
2. Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior. Oxford: Blackwell Business, 1998.
3. *Blau P. M.* On the nature of organizations. Malabar: Robert E. Krieger Publishing, 1983.
4. *Casson M.* Entrepreneurship and business culture: studies in the economics of trust. Aldershot: Edward Elgar, 1995. Vol. 1.
5. *Clegg S.* Modern organizations : organization studies in the postmodern world. London; Newbury Park, Calif.: SAGE Publications, 1990.
6. Corporate futures: the diffusion of the culturally sensitive corporate form. Chicago; London: The University of Chicago Press, 1998.
7. *Gilbert D. R.* Ethics through corporate strategy. Oxford: Oxford University Press, 1996.
8. Handbook of organizational behavior. N. Y.: Marcel Dekker, Inc., 1993.
9. *Hofstede G.* Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival. L.: HarperCollins, 1994.
10. *Huczynski A., Buchanan D. A.* Organizational behaviour: An introductory text. 2nd ed. N.Y.: Prentice Hall, 1991.
11. *Lincoln J. R., Kalleberg A. L.* Culture, control and commitment: a study of work organization and work attitudes in the United States and Japan. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
12. *Pugh D. S.* Organization theory: selected readings. 3rd ed. Harmondsworth: Penguin Books, 1990.
13. *Roberts K. H.* New challenges to understanding organizations. N. Y.: Macmillan; Maxwell Macmillan Canada; Maxwell Macmillan International, 1993.
14. *Scott R. W.* Organizations: rational, natural and open systems. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
15. *Вараксина Н. В.* Особенности организационной культуры российских и американских бизнес-организаций рубежа XX–XXI веков: (Опыт социологического исследования): Автореф. дис. ... канд. социол. наук. Барнаул, 2005. 19 с.
16. *Кантер Р.* Рубежи менеджмента: Книга о современной культуре управления. М.: Олимп-Бизнес, 1999. 302 с.
17. *Кочеткова А. И.* Введение в организационное поведение: Учеб.-метод. пособие / ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». М., 2001.
18. *Лютенс Ф.* Организационное поведение. М.: Инфра-М, 1999.
19. *Малинин Е. Д.* Организационная культура и эффективность бизнеса: Учеб. пособие / МПСИ. М., 2004.
20. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 1994. 701 с.
21. *Милнер Б. З.* Теория организации. Москва: Инфра-М., 1999. 480 с.
22. *Персикова Т. Н.* Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М.: Логос, 2002.
23. *Пригожин А. И.* Современная социология организаций. М.: Интерпракс, 1995.
24. *Фролов С. С.* Социология организаций: Учеб. М.: Гардарики, 2001.
25. Человеческие ресурсы региона и корпоративная политика: Материалы науч.-практ. конф. 2 окт. 2003 г. / АНО «Независимый ин-т социальной политики». Норильск, 2003.
26. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. Построение. Эволюция. Совершенствование. СПб.: Питер, 2002.
27. Положение о корпоративной культуре Томского государственного университета. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: [http://www.tsu.ru/webdesign/tsu/core.nsf/designobjects/files/\\$file/pol\\_kk.doc](http://www.tsu.ru/webdesign/tsu/core.nsf/designobjects/files/$file/pol_kk.doc)
28. *Ушаков К. М.* Ресурсы управления школьной организацией. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://book.direktor.ru>
29. *Феофанов В. Ю.* Организационная культура и развитие организации. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.countries.ru/library/orgculture/index.htm>